

**Resultaten  
SPIDER-werkgroep  
"Invoeringsstrategieën  
niveau 2 CMM"**

**Drs. Michel Rutgers  
Voorzitter werkgroep**

**25 september 2001**



## Onderwerpen

- Doel en aanpak werkgroep
- Organisatie werkgroep
- Resultaat werkgroep
- Doorstart werkgroep

# **Doel en aanpak werkgroep**



# Doel en aanpak werkgroep

## Doel

- Bepalen knelpunten / risico's en maatregelen bij invoering niveau twee CMM:
  - Per KPA
  - En generiek voor alle KPA's



# Doel en aanpak werkgroep

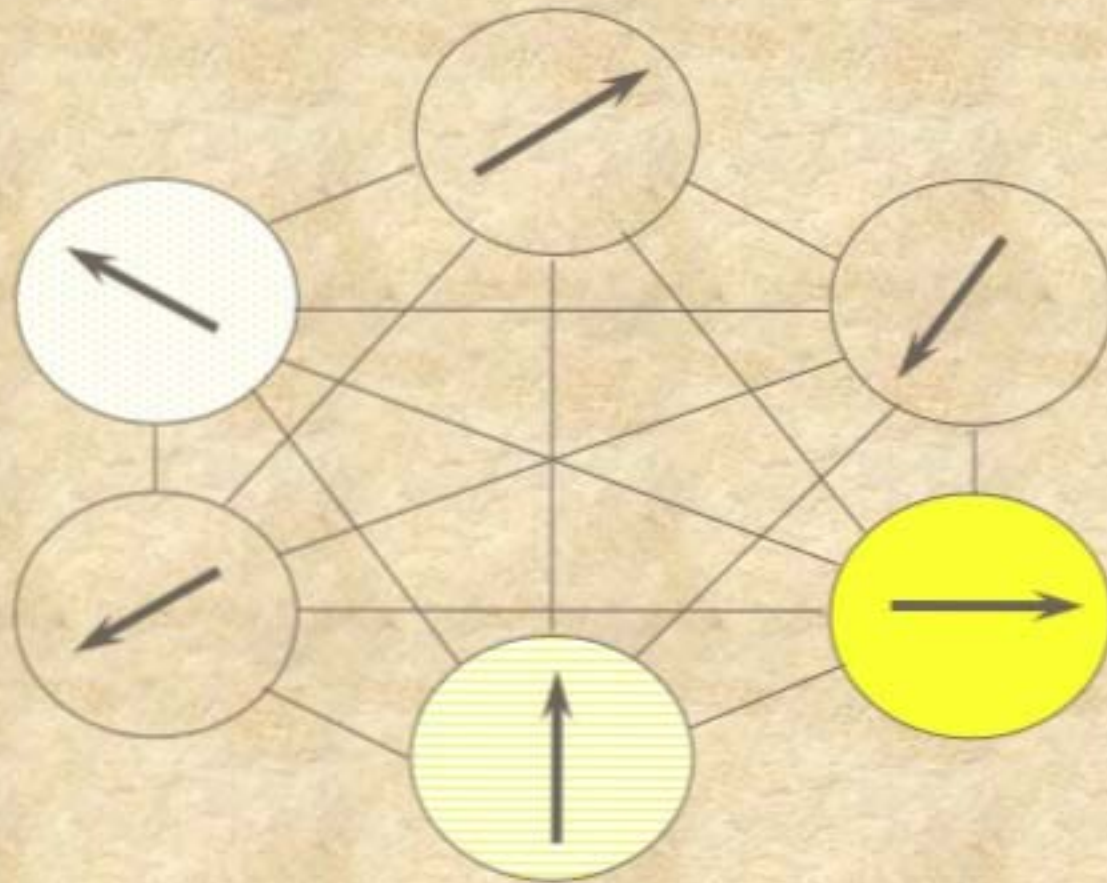
## Aanpak: Het 6S-model





## Doel en aanpak werkgroep

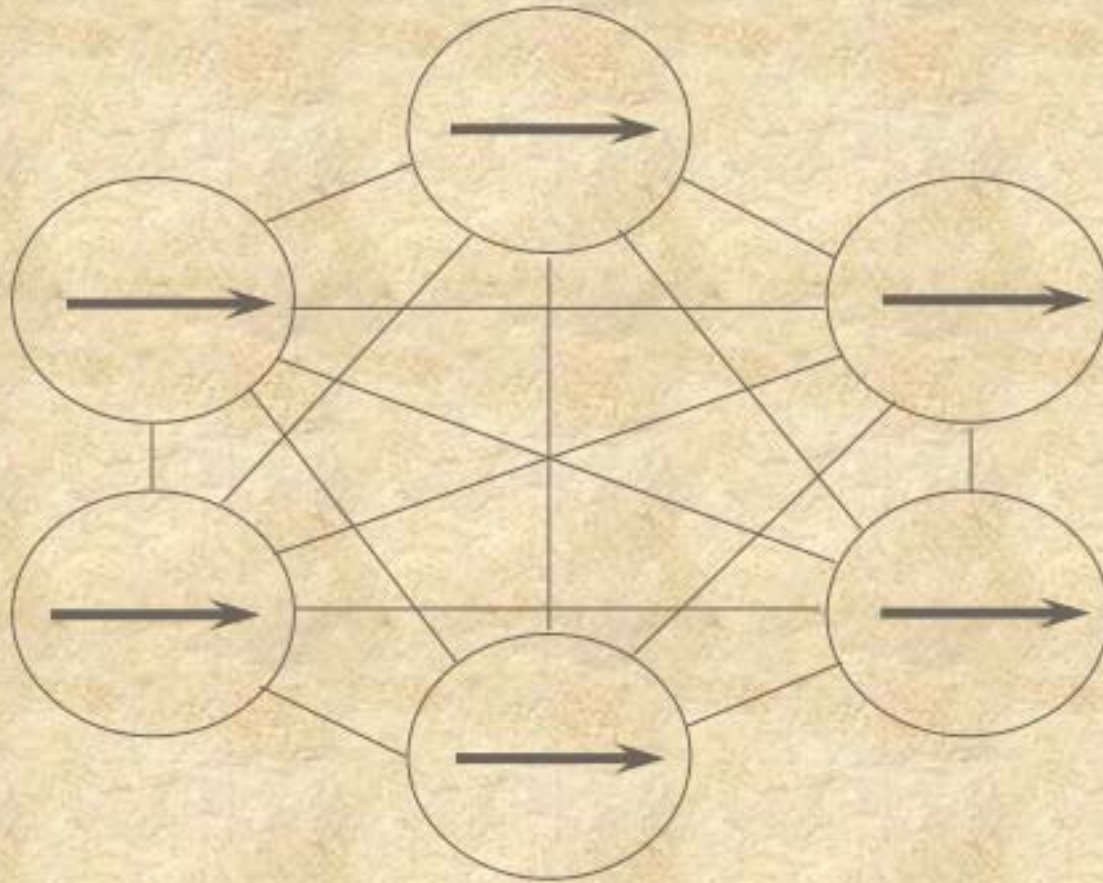
Misfit:





## Doel en aanpak werkgroep

Fit:





## Doel en aanpak werkgroep

	RM	SPP	SP&T	SQA	SCM	SSM	General
1. Strategy							
2. Style of management							
3. Systems							
4. Skills							
5. Shared Values							
6. Structure							



## Doel en aanpak werkgroep

- **Aanpak tijdens bijeenkomsten:**
  - **Presentatie praktijkcase invoering KPA**
  - **Workshop sessies in groepen:**
    - **Bepalen knelpunten/risico's en maatregelen bij invoering KPA**
  - **Presentatie en discussie groepen**



# Organisatie werkgroep



## Organisatie werkgroep

- **Kerngroep met:**
  - **Gert Griffioen (Zwolsche Algemene)**
  - **Chris van Wegen (Logica)**
  - **Michel Rutgers (ADA Consultancy & Training)**
  - **Robbert Schravendijk (Quint Wellington Redwood)**
- En sinds kort:**
  - **Cor Massar (KPN Telecom)**
  - **Mario van Os (Equip)**



## Organisatie werkgroep

- Elke tweede donderdag van de maand bijeenkomst:
  - Behalve gedurende zomermaanden
- Ongeveer 25 leden
- Gemiddelde opkomst 15 leden
- Succesfactoren:
  - Interessante onderwerpen
  - Goed bereikbare lokatie
  - Actieve kerngroepleden



# **Resultaat werkgroep**



## Resultaat werkgroep

### ■ Strategie

- Wat is business strategie van organisatie?:
  - Wat betekent kwaliteit voor klant?
    - Hoe belangrijk zijn stabiele systemen?
  - Hoe belangrijk is korte time to market?
  - Hoe belangrijk is innovatie?
  - Hoe belangrijk is kostenverlaging?
- Wat is de IT strategie van een organisatie?

### ■ Conclusie:

- Doelen CMM project moeten aansluiten op business en IT strategie organisatie
- Probleem: deze zijn niet altijd bekend / duidelijk



## Resultaat werkgroep

- **Managementstijl:**
  - IT-managers en business managers!
  - Voorbeelden
    - Open minded
    - Gericht op verbetering
    - Zichtbare support
    - Open communicatie
    - Niet op zoek naar schuldige (“angstcultuur”)
- **Conclusie**
  - (Middel)management ziet CMM als bedreiging
  - Invoering CMM vereist veelal aanpassing managementstijl of ander management



## Resultaat werkgroep

### ■ Systemen

= procedures en IT systemen binnen organisatie

- CMM richt zich op 'concrete' procedures

### ■ Conclusie:

- CMM procedures moeten aansluiten op andere procedures in organisatie
- Vaak te procedurele benadering CMM
- Veelal tool nodig voor succesvolle implementatie KPA
- Advies: Pas belonings- en beoordelingsstructuur aan



# Resultaat werkgroep

## ■ Skills

- Hebben IT-medewerkers de juiste skills?
- Hebben IT-managers de juiste skills?

## ■ Conclusie

- Probleem: veelal focus op hard skills van IT-medewerkers
- Training / coaching in hard en soft skills IT-medewerkers en IT-managers veelal noodzakelijk
- Mogelijk andere/nieuwe medewerkers/managers nodig



# Resultaat werkgroep

## ■ Cultuur

- Culturen landen (Duitsland versus Nederland)
- Culturen communities (Randstad versus rest Nederland)
- Culturen bedrijven (overheid versus bedrijfsleven)
- Culturen afdelingen (administratie versus verkoop)
- Dimensies:
  - Focus op procedures versus resultaten
  - Focus op mens versus werk
  - Bedrijf = persoonlijke waarde versus professionele cultuur
  - Open versus gesloten cultuur
  - Strakke versus minimale controle
  - Pragmatisch versus focus op regels



## Resultaat werkgroep

### ■ Cultuur

#### ■ Conclusie:

- Invoering CMM vereist veelal cultuurverandering, echter dit duurt erg lang
- Advies:
  - Cultuur niet direct willen veranderen → kleine stapjes
  - CMM implementatie laten aansluiten op cultuur



## Resultaat werkgroep

### ■ Structuur

- Vergelijk centraal en decentraal geleide organisatie
- Hoe is IT afdeling georganiseerd?
  - Rol van technische en support afdeling
  - Positie kwaliteitsfunctie
  - Fysieke locaties
  - Business doet voortraject, IT natraject

### ■ Conclusie:

- Organisatie infrastructuur voor SPI noodzakelijk
  - SEPG, Kwaliteitsfunctie, Stuurgroep
- TBV's duidelijk maken (met name lijn – project)
- CMM implementatie per locatie / BU aanpakken



## Resultaat werkgroep

- **Specifieke knelpunten per KPA**
  - **Requirements Management**
    - Strategy: Business heeft geen strategie → continue wijziging requirements
    - Skills: onvoldoende materiedeskundigheid bij IT
  - **Software Project Planning**
    - Style of management: Management legt planning op
    - “Wisky” (Wiscy?) cultuur. Why Isn’t Sam Coding Yet” mentaliteit:
      - Planningen kosten teveel tijd



## Resultaat werkgroep

- **Specifieke knelpunten per KPA**
  - **Software Project Tracking & Oversight :**
    - Strategie: niet weten waar op te sturen
    - Cultuur: angstcultuur
    - Managementstijl/skills: managers kunnen/willen niet bijsturen
  - **Software Configuration Management:**
    - Systems: tool + procedure + opleiding noodzakelijk
    - Skills / cultuur: discipline medewerker



## Resultaat werkgroep

- **Specifieke knelpunten per KPA**
  - **Software Quality Assurance:**
    - Strategie: minimaliseren indirecte kosten
    - Structuur: kwaliteitsfunctie te laag in organisatie
    - Cultuur: conflict project- / kwaliteitsmedewerkers
  - **Software Subcontract Management :**
    - Strategie: geen leveranciersbeleid
    - Cultuur: cultuurverschillen klant – leverancier
    - Style of management: machtsverlies



## Resultaat werkgroep

- **Belangrijkste conclusie werkgroep:**
  - **CMM implementatie betekent organisatieverandering**
    - **De S-en veranderen!**
  - **Aanpak CMM implementatie toesnijden op organisatie:**
    - **Rekening houdend met S-en in organisatie**
      - **You can't change them all at the same time**



## Resultaat werkgroep

- Deze presentatie
- Artikel in Informatie deze maand
- Interviewverslag in Computable
- Resultaten komen op SPIDER Web-site



# **Doorstart werkgroep**



# **Doorstart werkgroep**

**Nieuwe naam werkgroep:**

**Integrale SPI strategieën**



# Doorstart werkgroep

## Doel hernieuwde werkgroep

- **Komen tot aanpak voor integrale invoering softwareproces verbeteringen:**
  - Leden werkgroep zijn lid van managementteam van softwareorganisatie
  - Elke bijeenkomst andere invalshoek → het totaal is de integrale aanpak



# Doorstart werkgroep

## Programma hernieuwde werkgroep

1. Ketenmanagement (reeds plaatsgevonden)
2. Dynamische omgevingen:
  - Internet-projecten, DSDM/RAD-aanpak
3. Tools
  - bijvoorbeeld Rational Rose
4. Testen
5. Kennismanagement
6. Projectmanagementmethoden
  - bijvoorbeeld PRINCE2



## **Doorstart werkgroep**

**Wil je lid worden van werkgroep?**

**Bel of mail mij**

**Michel Rutgers**

**06 – 55815879**

**[michel.rutgers@spipartners.nl](mailto:michel.rutgers@spipartners.nl)**



**Vragen?**